



REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Camila Paim Veran Coelho
Instituto Federal de Santa Catarina
camilaveran@gmail.com

Luciane Stallivieri
Universidade Federal de Santa Catarina
lustalliv@gmail.com

RESUMO

Este artigo visa apresentar a análise do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), por meio de uma abordagem qualitativa de estudo de caso, com a intenção de propor um referencial estratégico para o processo de internacionalização da Instituição. As técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais. Os dados foram analisados pelo método interpretativo de Triviños (1987). Os temas norteadores da pesquisa foram: internacionalização do ensino superior, modelos de gestão da internacionalização, e ações estratégicas de internacionalização, com base nos autores Rudzki (1998), Sebastián (2004), Knight e De Wit (2007), Stallivieri (2009), e Santos e Almeida Filho (2012). Conclui-se que o CTE já possui ações voltadas a internacionalização, porém realizadas de forma não estruturada, carecendo de um planejamento para transformar a realidade da Instituição.

Palavras-chave: Internacionalização. Instituição de Ensino Superior. Instituto Federal de Santa Catarina. Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização em instituições de ensino superior (IES), mesmo que pareça um assunto novo, não é um processo recente, ela acompanha a evolução histórica das universidades desde o período do Império Romano, ou até mesmo antes, até os dias atuais (KNIGHT; DE WIT, 2007; STALLIVIERI, 2009). Após a Segunda Guerra Mundial, as políticas de cooperação internacional começaram a ser fortemente incentivadas em busca da paz e entendimento mútuo. Com a abertura econômica surgiu o fenômeno da globalização, marcado pelo período neoliberal, pela rapidez e quantidade de informação e pela produção de necessidades de consumo, como resultado, ocorreram rápidas transformações econômicas, sociais e organizacionais no mundo e com isso abriram-se novas formas de relacionamento entre os países (GACEL-ÁVILA; ÁVILA, 2009).

De acordo com Rudzki (1998), a globalização não é mais uma questão de escolha, porém a internacionalização de IES é sim uma possibilidade. Portanto, torna-se fundamental aproveitar a oportunidade para desenvolver um novo sistema de ensino superior e articulá-lo com outras formas de ensino no mundo, promovendo a formação profissional, científica e cultural junto a uma comunidade global acadêmica. Neste sentido revela-se importante considerar a autonomia das instituições de ensino superior para decidir democraticamente se irá aderir a este processo (RUDZKI, 1998; KNIGHT; DE WIT, 2007; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012).

À vista disto, aderir à internacionalização de forma consciente, crítica e estratégica demonstra o compromisso com o ensino democrático e emancipatório, e desenvolve cidadãos globais críticos. Com isso, a IES reforça o compromisso social, promove a interculturalidade no ensino superior, e promove o desenvolvimento local, regional e mundial, respeitando as particularidade e especificidades de cada local, povo ou nação (RUDZKI, 1998; UNESCO, 2003; MENDES, 2009; ANDREOTTI, 2013).

No Brasil, as instituições de ensino superior já adotam algumas práticas de internacionalização, porém ainda são fragmentadas. Por conseguinte, torna-se fundamental que estas instituições se aprofundem nas questões de internacionalização para que, com conhecimento e competência, possam aplicá-la da melhor forma, trazendo benefícios para os estudantes, para a instituição, para a região, o país e o mundo como um todo (STALLIVIERI, 2009).

O Instituto Federal de Ciência e Tecnologia (IFSC) é uma IES que oferece ensino profissional e tecnológico nos níveis de formação inicial e continuada (FIC), básico, técnico e superior nos diferentes setores da economia, bem como realiza pesquisa aplicada aos setores produtivos e a sociedade, está crescendo rapidamente e ampliando-se como uma Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Neste caminho, o IFSC e seus *Campi* começaram a utilizar a internacionalização como fator estratégico no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a partir do ano de 2009, tendo maior ênfase no PDI de 2015, fomentando o desenvolvimento de parcerias, pesquisas, formação continuada, no âmbito internacional, bem como internacionalização curricular (IFSC, 2014).

Com isso, tem-se o seguinte objetivo de pesquisa: analisar o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), buscando identificar as estratégias existentes, investigar a percepção dos gestores e servidores do CTE sobre o processo de internacionalização da Instituição e propor um referencial estratégico com ações para a gestão do processo de internacionalização do CTE.

Esta pesquisa torna-se relevante para servir de uma orientação prática e aplicada de como realizar a internacionalização do CTE atendendo as políticas institucionais. A proposta de um referencial estratégico para a gestão da internacionalização apropriado à realidade do

campus Florianópolis-Continente trará benefícios para a gestão eficiente dos processos relacionados, contribuindo para o contínuo processo de melhoria acadêmica e administrativa da Instituição e colaborar para a construção de identidade do CTE, para maior visibilidade da imagem institucional. O resultado da pesquisa poderá também colaborar com a administração da internacionalização de outros *campi* da própria instituição pesquisada, ou de outras instituições que estão passando por um contexto semelhante ao do CTE. Com isto, percebe-se que esta pesquisa poderá ser útil para contribuir ao acesso à informação sobre o estudo da internacionalização dos Institutos Federais (Ifs) na atualidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os fundamentos teóricos para a internacionalização em IES iniciaram nas primeiras décadas dos anos 1900, e a partir daí os conceitos e práticas foram se transformando de acordo com o contexto social e econômico de cada época. Os mais marcantes foram o período da Guerra Fria em que se primou por intercâmbios voltados para a diplomacia, em busca da paz e entendimento mútuo, e o período mais recente de globalização, a partir da década de 1990, com suas vertentes econômicas, estimuladas mais ao início desta década, e tendências mais acadêmicas impulsionadas mais ao final da década de 1990 e nos anos 2000 (KNIGHT; DE WIT, 2007; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008; STALLIVIERI, 2009)

A presença da conotação econômica ainda é presente em muitas instituições de ensino superior (IES) pelo mundo, porém, a partir dos anos 2000, aproximadamente, o processo de internacionalização e as atividades de intercâmbios internacionais começaram a se voltar para o desenvolvimento intercultural e formação de cidadãos globais críticos preocupados com o diálogo, a solidariedade e busca de um novo sistema pós-capitalista, o que tem alterado o cenário da internacionalização em algumas IES no mundo (MOROSINI, 2006; MENDES, 2009; ANDREOTTI, 2010).

Conforme De Wit (2013), o conceito de internacionalização, que se desenvolveu nos anos 2000, possui uma visão mais abrangente voltada para o desenvolvimento amplo do ensino, aprendizagem e desenvolvimento de competências. A perspectiva mais abrangente de internacionalização é também confirmada em Rudzki (1998), pois para o autor a internacionalização pode ser compreendida como um meio para alcançar a excelência no ensino e pesquisa, com o propósito de preparar sujeitos capazes de compartilhar responsabilidades para o futuro da sua região, do seu país e do mundo em que vive. Neste sentido, o autor considera que a universidade tem como função, não somente o ensino, ou a transmissão de saberes, mas também o desenvolvimento do sentido moral e uma consciência crítica dos estudantes (RUDZKI, 1998).

Segundo Sebastián (2004) a internacionalização também deve ser vista como um meio para promover uma mudança cultural na instituição para o fortalecimento da identidade institucional e busca da melhoria na qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão. Stallivieri (2004, 2009) reforça que a internacionalização é uma grande impulsionadora da melhoria da qualidade do ensino e deve ser inferida em todos os ambientes da instituição de ensino superior, tais como o tripé ensino, pesquisa, extensão, bem como a gestão, refletindo no desenvolvimento do país. Para a autora, a universidade precisa se relacionar com a sociedade, acompanhar as mudanças e preparar cidadãos para uma compreensão intercultural. Com isso percebe-se a complexidade e a profundidade da internacionalização de IES (STALLIVIERI, 2004, 2009).

Para o desenvolvimento do processo de internacionalização de IES, Knight, De Wit, Rudzki, e outros autores da área, desenvolveram referenciais de estruturas estratégicas como

ferramenta para auxiliar e direcionar as instituições de ensino superior que almejam aderir de forma proativa e consciente ao processo de internacionalização, retomando conceitos de integração, união e compartilhamento de conhecimento e informação entre nações, que no passado distante eram realizados de modo natural pelas universidades (KNIGHT; DE WIT, 2007).

Rudzki (1998) propôs um modelo de processo fractal para uma conduta proativa da instituição. Esta ferramenta pode ser aplicada individualmente ou na instituição como um todo, permitindo uma análise criteriosa das ações, seguindo uma sequência de seis estágios: Contexto, Abordagem, Razões, Ações, Monitoramento e Ajuste. O primeiro estágio consiste no momento em que a instituição proativa precisa fazer um estudo do contexto internacional, identificando as oportunidades e fundos internacionais para o subsídio de ações, assim como uma pesquisa do contexto nacional, com análise das políticas e programas nacionais para o fomento da internacionalização das universidades. O segundo estágio trata-se da abordagem que a instituição irá assumir perante a gestão da internacionalização, são os fatores internos da instituição que irão mover o processo de internacionalização. Os fatores internos impulsionadores podem ser passivos, tornando uma instituição reativa; ou evidente e explícito, baseados em políticas estratégias claras, característica de uma conduta proativa. O terceiro estágio refere-se ao momento em que se definem as razões e os interesses institucionais, direcionando e justificando o caminho a ser seguido. O quarto estágio é o ponto em que as ações e atividades são colocadas em prática. Rudzki (1998) categoriza as ações em quatro dimensões: ações de mudança organizacional; ações de inovação curricular, ações de desenvolvimento de equipe e ações de mobilidade estudantil. Finalizando a sequência de Rudzki (1998), o quinto e o sexto estágio representam os momentos de monitoramento e revisão periódica e de ajustamento; e redefinição de cada etapa do processo.

Sebastián (2004) propôs a gestão da internacionalização de IES por meio de um plano estratégico que determina o grau de compromisso institucional com a dimensão internacional. “o grau de compromisso das autoridades e dos órgãos de governo da universidade com o processo de internacionalização se reflete na importância que se confere a dimensão internacional no organograma institucional e dos recursos humanos e materiais que se concedem para administrar este processo” (SEBASTIÁN, 2004, p. 121).

Na visão do autor, a estratégia de internacionalização condiciona a existência quatro funções básicas de gestão que se encarregue de planejamento, implantação, gestão e acompanhamento. Sendo que as quatro funções básicas estão interligadas entre si. A primeira função refere-se aos aspectos relacionados com as relações e negociações institucionais, é o momento da definição de políticas e estratégias macros da instituição de ensino. A segunda função é voltada para fomentar a participação da comunidade acadêmica seguindo os objetivos da internacionalização, dando assistência em todo o processo para facilitar a realização das atividades. Por conseguinte, a função de gestão compreende em ações que assegurem a implantação das ações definidas no plano de internacionalização da instituição. Por último, a quarta função de avaliação e acompanhamento é importante para a garantia da qualidade do processo e da identificação dos impactos das atividades desempenhadas. Para o autor, a especificidade da dimensão internacional nas universidades carece de um setor responsável pelas políticas e especializada em sua gestão. A denominação e localização deste setor na estrutura organizacional da universidade podem variar conforme a cultura institucional e seus modelos organizativos (SEBASTIÁN, 2004).

Knight e De Wit (2007) propuseram um referencial para o processo de internacionalização como um ciclo contínuo. O modelo de internacionalização como um ciclo é caracterizado por seis fases interconectadas que atendem ao ritmo de cada instituição, por não ser um processo linear. As fases são: 1 Consciência da importância e benefícios da internacionalização. 2 Compromisso da comunidade acadêmica para o processo de integração

da dimensão internacional nas funções da Universidade. 3 Planejamento estratégico para a internacionalização. 4 Operacionalização das estratégias definidas no plano e se desenvolve uma cultura de apoio para a internacionalização. 5 Revisão/Avaliação das atividades realizadas para melhorar continuamente o processo de internacionalização. 6 Reforço do compromisso da comunidade acadêmica para com o processo de internacionalização. Este momento é fundamental para reconhecer, incentivar e recompensar a participação de estudantes, professores e equipe técnica.

O modelo apresentado por Knight e De Wit (2007) é cíclico e as fases são interdependentes, o que exige uma mudança contínua nos programas, políticas, atividades e serviços, além de um esforço contínuo de monitoramento e revisão, buscando melhorias no processo de internacionalização de IES e garantindo a integração e institucionalização da dimensão internacional na instituição. Knight e De Wit (2007, p. 28, tradução nossa) acreditam que “inovação e institucionalização são essenciais para o sucesso” do processo de internacionalização.

Stallivieri (2009) ressalta que para o sucesso da inserção estratégica da internacionalização é preciso fazer um diagnóstico aprofundado da atual posição da instituição, além da elaboração de um plano de ação para a inserção da instituição no âmbito internacional. De acordo com Stallivieri (2009), a realização do diagnóstico interno da instituição nas fases iniciais do plano estratégico de internacionalização é fundamental para que a instituição conheça a sua atual posição internacional, com base nas suas ações, programas e projetos, além de conhecer o seu potencial de oferta e de recebimento para atuação em cooperação de reciprocidade, a qual há troca de conhecimentos e cultura e não apenas o recebimento acrítico de informações e padrões.

Além disso, para Stallivieri (2009) todo o processo de planejamento e implantação da internacionalização da instituição deve ser democrático e envolvido por toda a comunidade acadêmica para o alcance do sucesso, uma vez que sem o apoio dos sujeitos envolvidos no processo torna-se inviável o desejo de contribuir para uma formação acadêmica intercultural no âmbito internacional. E a sensibilização da comunidade acadêmica para com a internacionalização pode ser fomentada por meio de seminários, reuniões de discussões, oficinas, contando com a presença de especialistas da área para evitar equívocos quanto à abordagem da internacionalização, já que, conforme visto anteriormente, a internacionalização possui muitas vertentes no seu tratamento (STALLIVIERI, 2009).

Baseando-se nos referenciais estratégicos analisados percebe-se que há uma interseção entre cada conceito, tais como: definição de abordagem, planejamento, sensibilização, implantação do plano e avaliação. Estes elementos em comum configuram os fundamentos principais do planejamento estratégico definido por Pereira (2010), que são: contextualização, formulação das etapas do processo, implantação e controle.

2.1.1 Gestão da internacionalização de instituições de ensino superior no Brasil

O tipo de internacionalização que predominou nas últimas décadas nas instituições de ensino superior brasileiras estava relacionado às atividades de Pós-Graduação. Para Morosini (2011, p. 107) esta situação revela o “predomínio do modelo periférico de internacionalização da Educação Superior, ou seja, a internacionalização está focada na pós-graduação, e não na universidade como um todo”. Os princípios norteadores da internacionalização das IES brasileiras estão mesclados tanto nos argumentos culturais e educacionais, quanto nos argumentos políticos e econômicos, pois as IES brasileiras apontam forte importância para a ampliação da competitividade científica, tecnológica, econômica, mas também enfatizam a promoção da solidariedade por meio da cooperação internacional e o desenvolvimento da sensibilidade e a compreensão cultural (LIMA; CONTEL, 2008).

Segundo Lima e Contel (2008, p. 20), “o processo de internacionalização da Educação Superior está na agenda dos dirigentes das IES brasileiras, tanto públicas quanto particulares em geral”, porém, a gestão da internacionalização das IES brasileiras é passiva. Ou seja, as cooperações não são recíprocas, elas estão pautadas principalmente em programas com ênfase no envio de estudantes a países estrangeiros e recebimento de professores visitantes e geralmente esta relação se dá com países desenvolvidos, considerados de primeiro mundo.

Morosini (2011) também confirma a atual posição do Brasil, em relação à internacionalização de IES, apontando que ainda existe a predominância de um modelo tradicional de cooperação internacional, baseado na competitividade, na inserção e posicionamento do mercado globalizado. A internacionalização realizada para aumentar a competitividade tanto da instituição, quando do estudante, pode se tornar prejudicial no sentido de contribuir para elitizar o ensino, aumentando ainda mais as diferenças sociais, repetindo padrões históricos do sistema de ensino brasileiro (LIMA; CONTEL, 2008).

Contudo, Morosini (2011) complementa que paralelamente ao predomínio do modelo tradicional, a partir do ano de 2003 começou a ser desenvolvido no Brasil, de forma mais tímida, a internacionalização pautada na consciência internacional de solidariedade e fortalecimento científico entre países, como exemplo pode se citar a relação Sul-Sul realizada na América Latina e a cooperação entre países de língua portuguesa, que estão começando a se desenvolver.

Lima e Contel (2008) observam para o fato de que o conhecimento sobre o processo de internacionalização das IES brasileiras varia conforme a formação, experiência, grau de autonomia e importância dada ao tema pelos responsáveis das atividades internacionais na instituição como um todo. De acordo com Duarte *et al.* (2012) este processo se revela com as diferentes formas de gestão da internacionalização realizadas na graduação e na pós-graduação de uma mesma instituição brasileira, bem com o envolvimento dos docentes em cada um destes níveis. Na graduação a gestão da internacionalização está mais centrada na figura de um agente responsável pela atividade de relações internacionais que realiza as parcerias internacionais e gerencia o processo de internacionalização. Já na Pós-graduação as ações de internacionalização são individualizadas e ficam a cargo dos docentes, gerando uma relação informal entre as instituições, além de uma relação de dependência da instituição com os docentes, dificultando a administração do processo de internacionalização, bem como a sua institucionalização.

Segundo Laus (2012), há também uma falta de política institucional de qualificação de pessoal para a gestão da internacionalização, que é complexa e necessita de conhecimentos aprofundados na área e habilidades técnicas para exercer o cargo. Geralmente nas instituições brasileiras de ensino superior o gestor da internacionalização é um professor, pesquisador ou técnico que conhece alguma língua estrangeira, ou tenha experienciado algum tipo de atividade acadêmica internacional, mas não possui uma formação específica na área.

Com isso percebe-se o descompasso das políticas e estratégias nos diferentes níveis da instituição, projetando-se para todos os demais setores da instituição. Laus (2012) observa o fato de que as universidades brasileiras ainda não perceberam o valor estratégico da internacionalização de IES, pois as abordagens não são claras e nem sempre estão presentes na missão e nas políticas institucionais, ou seja, as universidades não possuem “um delineamento institucional claro” (LAUS, 2012, p. 125).

Corroborar-se com Stallivieri (2004) e Knight (2004) que a falta de uma estratégia precisa para a internacionalização tanto no âmbito institucional, quanto no governamental pode prejudicar o desenvolvimento da gestão da internacionalização das universidades brasileiras e interferir negativamente no desenvolvimento das instituições e no processo de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Deste modo, percebe-se fundamental a elaboração de um planejamento para o processo de internacionalização institucional, com definições claras e

condizentes com a realidade da IES. Além da elaboração do plano, é necessário gerenciar este processo e realizar avaliações constantes (STALLIVIERI, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa investigou o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) por uma abordagem qualitativa, uma vez que, examina a subjetividade da internacionalização do CTE por meio de interpretações sobre o tema. Classificou-se quanto aos fins, como descritiva e aplicada. Ela é descritiva, pois expôs características do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente que serviram de base para a análise do processo e possibilitaram propostas para o desenvolvimento sustentável da internacionalização na Instituição. E aplicada, pois sugeriu-se práticas para o aprimoramento do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2013).

Quanto aos meios para executar esta pesquisa foram utilizadas técnicas como: a pesquisa de campo, a observação, a investigação documental, a pesquisa bibliográfica, e o estudo de caso. A pesquisa de campo foi realizada no *campus* Florianópolis-Continente para coletar dados primários, a investigação documental foi efetuada com uma análise criteriosa nos documentos institucionais relacionados ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica foi realizada para fundamentar e analisar este estudo. O caso estudado foi o *campus* Florianópolis-Continente que é ligado à Reitoria do IFSC e, portanto, precisa seguir as diretrizes e políticas gerais da Instituição.

O estudo teve o limite temporal demarcado pelo ano de criação dos IFs, a partir da Lei 11.892, uma vez que é um fato recente, datado do ano de 2008. A pesquisa deu relevo ao CTE, por acessibilidade, pois a autora é servidora do quadro ativo do CTE e pretende contribuir para o desenvolvimento da internacionalização da Instituição em que atua.

Uma das formas de chegar ao objetivo da pesquisa foi investigar a percepção dos gestores e servidores do CTE sobre o papel da internacionalização para a Instituição. A amostragem foi não probabilística, selecionada por acessibilidade aos sujeitos, pois os gestores escolhidos são os responsáveis direta e indiretamente por ações de internacionalização da Instituição verificadas na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e organograma do IFSC e nas observações feitas pelo pesquisador, durante o período de trabalho na Instituição, dos encaminhamentos relacionados aos assuntos internacionais.

Os sujeitos da pesquisa são Gestores do CTE do ano de 2016: Diretor Geral, Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão, Coordenador de Extensão e Relações Externas, Articulador da Parceria Brasil França, Coordenador de Estágio e Coordenador de Pesquisa e Inovação. E servidores do CTE: Docentes e Técnicos Administrativos do quadro ativo do *campus* Florianópolis-Continente, sendo três docentes e três Técnicos Administrativos.

Para investigar a percepção dos servidores e gestores do CTE sobre o papel da internacionalização para a Instituição, realizou-se entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, com o intuito de conhecer e analisar a realidade e a percepção destes sujeitos que, de alguma forma, se relacionam com as ações de internacionalização citadas no PDI do IFSC, e são tomadores de decisões. As questões do roteiro de entrevista foram elaboradas com base nos autores estudados, tais como Knight (2004), Sebastián (2004), Stallivieri (2009) e com base na observação feita pela pesquisadora.

A análise de dados desta pesquisa foi tratada de forma não estatística, por meio do método interpretativo de Triviños (1987), unindo todas as técnicas de coletas de dados utilizadas no desenvolver desta pesquisa. Este método “não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas” (TRIVIÑOS, 1987, p. 170). Isto

significa que as informações são descritas na pesquisa e interpretadas no seu decorrer. Este método, apesar de subjetivo e flexível, prevê coerência, consistência, originalidade e objetivação para o sucesso de um resultado científico (TRIVIÑOS, 1987).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)

O IFSC é uma IES que oferece ensino público e gratuito com a finalidade de formar e qualificar os estudantes no âmbito profissional e tecnológico, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento científico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, e promovendo a educação continuada (IFSC, 2014). Em suma o IFSC tem como premissa a tríade: ensino, pesquisa e extensão, assim como as universidades.

Considerando a internacionalização como uma das formas para o fortalecimento institucional com o avanço na melhoria da qualidade do ensino e gestão, o IFSC valoriza a internacionalização como um de seus objetivos para o desenvolvimento institucional, constante no PDI do IFSC. Para isso, promove a interação com organismos e IES internacionais, apoiando e implementando acordos de cooperação técnica, tecnológica, científica e cultural, viabilizando o intercâmbio de estudantes de graduação e pós-graduação, professores e técnicos da IFSC e acolhendo estudantes estrangeiros e professores. A estratégia de internacionalização se faz presente no PDI do IFSC, e é citada em importantes tópicos do documento, tais como: perfil institucional, projeto pedagógico institucional, planejamento estratégico, organização administrativa e relações externas (IFSC, 2014; STALLIVIERI; COELHO, 2015).

Na análise de abordagens relacionadas à internacionalização no PDI do IFSC, verificou-se que, além das informações apresentadas nos tópicos analisados do PDI, foram fixados temas, objetivos estratégicos e ações/iniciativas estratégicas para a internacionalização do IFSC. O tema estratégico “internacionalização” recebeu o seguinte objetivo estratégico: “Fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, divulgação, produção científica e tecnológica” (IFSC, 2014, p. 85).

Os objetivos firmados com a sociedade, por meio do PDI, pretendem fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, realizando divulgação, produção científica e tecnológica, no período de 2015 a 2019. Conforme consta no documento PDI 2015-2018 do IFSC, “os programas de mobilidade visam ao intercâmbio de servidores e discentes, não somente nas áreas técnicas e de pesquisa, mas também na capacitação, certificação e proficiência em idiomas” (IFSC, 2014, p. 281-282).

Como ações estratégicas, o IFSC se comprometeu em construir uma política de internacionalização; desenvolver a mobilidade acadêmica internacional; criar e implantar um programa de acolhimento de estrangeiros; regulamentar acordos de estágios internacionais; promover a comunicação interna; criar um centro de idiomas; criar programas de proficiência e certificação em idiomas estrangeiros; realizar eventos internacionais e fomentar publicações em periódicos e eventos internacionais (IFSC, 2014).

As metas instituídas no PDI correspondem a uma intenção de incremento de doze parcerias internacionais a partir do ano de 2015 até o ano de 2019, totalizando 47 acordos com instituições estrangeiras. A intenção deste plano de metas é que 60% do total de parcerias estejam ativas e em pleno funcionamento até o ano de 2019 (IFSC, 2014). Com isso percebe-

se que o Instituto Federal de Santa Catarina e seus *campi* já possuem diretrizes e metas para o seu processo de internacionalização.

De acordo com o PDI, IFSC (2014), em 2015 a Instituição contava com 35 parcerias internacionais, sendo que somente 40% das parcerias firmadas estão ativas. As ações de internacionalização que já estão sendo realizadas pelo IFSC são a criação de cursos de línguas e a aplicação de testes de proficiência em idiomas, além do gerenciamento dos programas de cooperação internacional existentes, como é o caso do Programa Ciências sem Fronteiras do Governo Federal e o Programa de Cooperação Internacional para Intercâmbio de Estudantes do IFSC (Propicie) (IFSC, 2014).

O IFSC é membro associado da FAUBAI, associação que tem a finalidade de estimular o desenvolvimento de intercâmbio e de parcerias internacionais, visando à melhoria do ensino, pesquisa, extensão e gestão das instituições de ensino associadas (FAUBAI, 2016). Além do FAUBAI, o IFSC participa do Fórum de Relações Internacionais dos Institutos Federais (FORINTER), que visa fomentar e priorizar as atividades de internacionalização dos Institutos Federais.

O documento FORINTER (2009) apresenta a internacionalização dos IFs como um processo importante para o intercâmbio de conhecimentos e aprimoramento de estudantes, professores e técnicos administrativos; para a estratégia de desenvolvimento econômico, político e social dos países participantes; para a promoção da solidariedade entre os países; e para a difusão das atividades dos Institutos Federais, gerando maior visibilidade aos Institutos. As prioridades dos acordos internacionais são com instituições da América Latina e em especial do MERCOSUL; com Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP); com instituições da África e com instituições dos países desenvolvidos.

Por fim, o documento referencia que a criação e estruturação das assessorias internacionais dos Institutos Federais e a capacitação dos assessores internacionais e equipe técnica são estratégias que irão auxiliar a implantação do processo de internacionalização dos Institutos Federais (FORINTER, 2009).

Com isso percebe-se que os programas e ações firmados no PDI do IFSC 2015-2019 vão ao encontro das políticas de internacionalização definidas pelo FORINTER, cabe agora implantá-los e gerenciá-los.

4.1.1 Ações de internacionalização do *campus* Florianópolis Continente

O *campus* Florianópolis-Continente (CTE) foi inaugurado em 2006, como uma unidade federalizada do CEFET-SC. É uma IES voltada ao eixo Turismo e Hospitalidade, formada por cursos de qualificação, técnicos e tecnológicos voltados ao turismo, gastronomia, panificação, hotelaria e eventos.

O CTE possui parcerias com 15 instituições de ensino e pesquisa internacionais, distribuídas em oito países que são: França, Canadá, Chile, Estados Unidos, Itália, Argentina, Espanha e Uruguai. Por meio destas parcerias o CTE, até o ano de 2015, já enviou 09 estudantes entre os cursos de nível técnico e superior, 12 docentes e um técnico administrativo e já recebeu 11 estudantes internacionais para realização de estágio supervisionado e três comitivas internacionais¹.

Apesar de possuir 15 parcerias internacionais, e o CTE já ter usufruído de três delas, é a parceria com a França que o CTE mais dá destaque. Para atender e conceber as demandas voltadas à cooperação internacional com a França, o CTE possui um servidor responsável, chamado de Articulador da parceria Brasil-França, nomeado por meio de portaria. Este cargo

¹ Os dados foram obtidos por meio de editais internos e termos de parcerias cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

prevê a liberação de uma carga horária específica para o exercício da função, e o servidor realiza a função de articulador da parceria internacional somado a função já exercida. Quando o volume de trabalho com outras parcerias é mais intenso, a direção-geral nomeia outro articulador específico para a parceria em questão (IFSC CTE, 2013).

A figura do servidor articulador da parceria Brasil França existe para auxiliar os setores de Extensão e Relações Externas e Estágio, do próprio *Campus*, nas traduções de conversas e documentações, e o pré-requisito para a investidura no cargo é o conhecimento da língua francesa. Contudo, a relação deste cargo com os setores supracitados, bem como com a Assessoria de assuntos internacionais (Assint) da Reitoria do IFSC é indireta, ou seja, não há uma subordinação do cargo para com estes setores, tampouco há este cargo salvaguardado no organograma do *Campus* (IFSC CTE, 2013).

As ações de internacionalização executadas pelo CTE são:

- Projeto de Cooperação Bilateral Brasil França que compreende em estágios internacionais e visitas técnicas entre o Lycée Hotelier de La Rochelle e o Campus Florianópolis-Continente do IFSC tanto para discentes, quanto para servidores;
- Projeto de Extensão intercampi e reitoria nº 248/14 de Curso de Língua Francesa, em conjunto com a Embaixada da França no Brasil, que disponibiliza um pesquisador francês de mestrado em Língua Francesa para Estrangeiros para lecionar Francês a estudantes e servidores dos IFs;
- Atividades interculturais desenvolvidas na Semana Internacional da Francofonia;
- Participação nos editais 01/2014 e 02/2014 promovido pela CAPES e o Ministério do Turismo (MTUR) para qualificação internacional em turismo e hospitalidade na Espanha e no Reino Unido;
- Atividades relacionadas à internacionalização nas aulas teóricas e práticas ministradas por docentes do CTE, nos mais variados cursos, tais como, aulas de cozinha internacional, aulas de cozinha brasileira; aula de panificação e confeitaria internacional, aulas de inglês, espanhol e francês em conjunto com professores das áreas técnicas de gastronomia e panificação;
- Grupo de estudos em Gestão do Turismo entre o CTE e instituições da Espanha e Portugal para realização de pesquisas em conjunto;
- Realização e participação do 1º Seminário Brasil e Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo em 2015.

Em análise ao *site* do *campus* Florianópolis-Continente, percebe-se que ainda não há um espaço destinado a informações relacionadas à internacionalização do *Campus*, como guia de cursos em línguas estrangeiras, oportunidades de estágio para estudantes estrangeiros oriundos de instituições parcerias do CTE, entre outras informações importantes para incentivar a integração do *Campus* com instituições de ensino estrangeiras. Porém, as ações desenvolvidas no CTE relatadas demonstram que o *campus* já participa ativamente do processo de internacionalização do IFSC, necessitando de conhecimentos especializados na área e estrutura organizacional e física para dar prosseguimento de forma profissional e consciente ao processo.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS QUANTO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)

Para pesquisar de forma aprofundada a realidade do *campus* Florianópolis-Continente (CTE), buscou-se conhecer a visão dos gestores atuais do *Campus* com relação ao papel da

internacionalização como desenvolvimento acadêmico e institucional. Partindo da compreensão da realidade dos sujeitos envolvidos, do perfil do processo de internacionalização do IFSC e do CTE, das necessidades, barreiras limites e pontos positivos, do que foi realizado e que se pretende realizar, além de como é feito o acompanhamento de todo o processo.

Da mesma forma procurou-se ouvir representantes dos servidores do *Campus*, dentre eles professores e técnicos administrativos, para conhecer as suas opiniões quanto ao processo de internacionalização do *Campus*, a importância que é atribuída a isto, e suas sugestões e críticas.

A partir da análise das entrevistas com os gestores do CTE é possível afirmar que os gestores consideram como importante a internacionalização do ensino no CTE e apoiam a necessidade de ter uma gestão mais eficaz dos processos, pessoas e estrutura, porém ainda possuem uma dificuldade financeira para investimentos nesta área. Desta forma, sugere-se que o CTE busque fomentos externos e se organize para quando houver verbas para a Instituição e quando tiver fomentos de órgãos governamentais, já esteja preparado com o planejamento necessário para executar rapidamente os projetos idealizados.

Com relação ao que é internacionalização, para os gestores significa a troca de experiência, porém na visão deles deve-se considerar o risco de se submeter às experiências dos outros países e não ter a própria vivência de acordo com a própria cultura local. Sobre as políticas de internacionalização do IFSC, os gestores mostraram saber da existência deste tema no PDI do IFSC, porém ficou claro que desconhecem o conteúdo destas políticas tratado no PDI. Para os gestores a internacionalização é importante para o desenvolvimento da comunidade acadêmica, porém as limitações dos programas de governo para a internacionalização em instituições voltadas ao eixo Turismo, Hospitalidade e Lazer são barreiras que dificultam este processo.

Sendo assim, é importante que os gestores aprofundem um pouco mais os conhecimentos sobre internacionalização e sobre as políticas de internacionalização do IFSC, compreendendo que existem inúmeras possibilidades de atuação neste âmbito, proporcionando mais atividades interculturais para toda a comunidade acadêmica, de forma consciente, autônoma e crítica. Desta forma, o consenso sobre “o quê” e “como” fazer é primordial.

Na visão dos gestores cada campus poderia contribuir solidariamente compartilhando conhecimento e parcerias evitando morosidade nos processos. Na visão dos gestores o tipo de internacionalização que se busca é com o viés acadêmico e cultural, visando o preparo de cidadãos globais críticos. Os gestores concordam que há falta de definições na administração das questões relacionadas à internacionalização do CTE, e que o campus atualmente tem uma parceria ativa com um representante institucional para administrá-la. Mas reconhecem que é necessário uma estrutura formalizada, como um setor e/ou cargo definido para ampliar as parcerias, aprimorar os processos e melhor atender as demandas e propor novas ações.

Se houver um setor com cargo definido e uma comissão formada por representantes da comunidade acadêmica para auxiliar nas tomadas de decisões e também auxiliar na execução e avaliação de atividades relacionadas à internacionalização, como sugerido por alguns gestores, será uma forma democrática e transparente de organização interna para tornar possível o processo de internacionalização do CTE e contribuir com o desenvolvimento da comunidade acadêmica.

De acordo com a posição dos servidores entrevistados, verifica-se uma coerência entre as entrevistas dos gestores e servidores como um todo ao levantar sugestões e críticas com relação à insuficiência na organização, estrutura, planejamento, apoio, divulgação, acesso às atividades, capacitação, entre outros, para o desenvolvimento efetivo e eficaz das atividades relacionadas à internacionalização do CTE.

Com as respostas das entrevistas dos servidores, foi possível identificar uma relação nas respostas dos gestores, como exemplo, o desconhecimento dos servidores das políticas de internacionalização do IFSC, que pode ser abrandado se os gestores fizerem uma ampla divulgação do PDI institucional, alertando para a importância de conhecer e colocar em prática os objetivos contidos no plano por todos, pois desta forma a conduta da Instituição terá uma lógica, e as tomadas de decisões terão maior apoio e respaldo.

A dificuldade relatada pelos servidores em participar de ações de internacionalização por falta de clareza na comunicação reflete a situação observada pelos gestores sobre a necessidade de maior definição e administração dos assuntos relacionados à internacionalização, e reconhecem que o CTE precisa de uma organização e estrutura formalizada para atender as demandas nesta área.

Os servidores demonstram estar motivados e interessados em participar de atividades relacionadas com a internacionalização como: pesquisas, publicações, eventos em parcerias internacionais, bem como ampliar os conhecimentos em uma língua estrangeira e contribuir com a força de trabalho para o sucesso das ações de internacionalização da Instituição.

Esta atitude proativa dos servidores será fundamental para a formação de uma equipe capacitada para atender as demandas Institucionais de internacionalização do CTE com profissionalismo, tornando cada vez mais uma referência para as demais instituições de ensino superior e fortalecendo a sua identidade institucional, contribuindo para superar os desafios e barreiras encontrados.

4.3 REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE

Esta seção tem como propósito propor um referencial estratégico com ações para a gestão do processo de internacionalização do CTE, de forma que respeite a realidade da Instituição investigada, baseada na análise realizada nas propostas de Rudzki (1998, 2000), Sebastián (2004), Knight e De Wit (2007) e Stallivieri (2009), somando ao estudo de caso no *campus* Florianópolis-Continente, o qual possibilitou o reconhecimento da realidade institucional até o presente momento da realização desta pesquisa, chegando a uma proposta de um referencial estratégico para o CTE com os seguintes elementos: definição de abordagem em relação ao tipo de internacionalização que a instituição deseja adotar; planejamento do processo de internacionalização; sensibilização da comunidade acadêmica para o envolvimento com o processo; implantação do plano, e avaliação dos resultados.

Neste sentido, entende-se que se a Instituição seguir os cinco elementos propostos poderá realizar uma gestão estratégica e obter sucesso no seu próprio processo de internacionalização. A figura 01 (Sistematização de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE) apresenta a sugestão de um referencial estratégico para a internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente.

Figura 01 - Sistematização de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE



Fonte: Elaborado pela autora.

Sugere-se que este referencial seja aplicado de forma sequencial e respeitando a interdependência de cada etapa. Após a realização da avaliação, o processo inicial retorna como um ciclo para a reavaliação do plano de gestão para reformulação e continuidade do processo. As etapas do referencial estratégico desenvolvido nesta pesquisa para a internacionalização do CTE devem ser realizadas mediante planejamento prévio, levando em conta a realidade da instituição e as políticas do IFSC. Cada fase do processo consiste em detalhamentos importantes de serem destacados:

Fase a – Definição de abordagem: Momento inicial do planejamento em que será definida a concepção de internacionalização do CTE, podendo ser de abordagem acadêmica e cultural ou com viés econômico baseado em Knight e De Wit (2007); o tipo de conduta, proativa ou reativa, de acordo com Rudzki (1998); e o tipo de cooperação que se pretende, sendo a tradicional e/ou a horizontal e solidária apontada por Morosini (2011).

Fase b – Planejamento do processo de internacionalização: Nesta fase se inicia o planejamento das atividades de internacionalização com coerência ao tipo de abordagem definida na primeira fase e alinhado às políticas do IFSC. Para facilitar a elaboração do plano, esta etapa é subdividida em: objetivo, metas, estratégias, recursos materiais e financeiros, estrutura física, e estrutura organizacional. Estes subtópicos serão importantes para o norteamiento da elaboração do plano.

Fase c – Sensibilização da comunidade acadêmica: Parte importante do referencial estratégico em que se deve primar pelo envolvimento da comunidade acadêmica, desenvolvendo ações relacionadas a conduzir uma cultura e clima organizacional voltadas para a unidade e pro-atividade da equipe, além de promover eventos e capacitações, bem como desenvolver formas de impulsionar a participação do pessoal.

Fase d – Implantação do plano: Momento de pôr em prática as definições projetadas nas etapas anteriores, porém para operacionalizar de forma organizada e racional é importante determinar as prioridades para cada ação, facilitando o processo de execução.

Fase e – Avaliação de resultados: Período em que deve ser realizado no momento da implantação das ações planejadas para acompanhamento, e também ao final para a avaliação dos resultados e impactos obtidos com as atividades. Esta análise será fundamental para reavaliação de todo o planejamento e definição dos planos futuros.

O objetivo da proposta de um referencial estratégico para o processo de internacionalização do CTE é que ela seja o mais simples possível, clara e concisa para que seja aplicada facilmente pela Instituição para que possa iniciar o seu processo de internacionalização com o mínimo de barreiras, mas em consonância com o que é proposto e realizado com êxito no âmbito nacional e internacional. Este referencial estratégico sugerido pode ser validado ao colocar em prática na Instituição, podendo gerar pesquisas futuras sobre o sucesso da implantação.

Com base no estudo de caso e na proposta de um referencial teórico para o CTE, tem-se os seguintes desdobramentos:

- Concepção de internacionalização do CTE voltada para o desenvolvimento acadêmico e intercultural, pautada no desenvolvimento de cidadãos e profissionais globais críticos, visando a democracia e o amplo acesso;
- Conduta proativa, pautada na inclusão da dimensão internacional de forma abrangente nas funções da Instituição que são: ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Incentivo para cooperações internacionais horizontais;
- Incremento anual de pelo menos três parcerias internacionais, e um aumento anual de 5% de parcerias ativas;
- Fortalecer a internacionalização do CTE com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, divulgação, produção científica e tecnológica;
- Abrangência das atividades de internacionalização em todos os setores da Instituição;
- Definição de papéis e atribuições de cada setor com relação a assuntos internacionais;
- Criar uma estrutura organizacional que se responsabilize pelas questões internacionais do CTE;
- Buscar financiamento externo em agências de fomento às atividades internacionais;
- Acompanhamento e avaliação dos resultados para melhorar continuamente o processo de internacionalização;

Estas ações refletem o compromisso dos gestores e servidores em promover o processo de internacionalização na Instituição, verificado nas entrevistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o *campus* Florianópolis-Continente já possui ações voltadas a internacionalização, porém realizadas de forma não estruturada e aleatória, sem o devido alinhamento institucional, carecendo de um planejamento para transformar a realidade da Instituição e fornecer subsídios para a melhoria dos processos institucionais, por meio de uma conduta proativa. Neste sentido, a proposta de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE é de suma importância para contribuir com o sucesso do processo de internacionalização do *campus* e consequentemente do IFSC. Portanto, o que se propõe é um planejamento das atividades de internacionalização da Instituição de forma que corresponda de fato com as políticas do Instituto Federal de Santa Catarina, de acordo com a realidade do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) para a institucionalização do processo de internacionalização do CTE.

Com isso, sugere-se que o CTE utilize o referencial estratégico proposto neste trabalho, que possui cinco etapas, aplicadas de forma sequencial e respeitando a interdependência de cada uma, sendo a primeira: definição de abordagem, a segunda:

planejamento do processo de internacionalização, a terceira: sensibilização da comunidade acadêmica, a quarta: implantação do plano, e a quinta: avaliação de resultados. Realizando o processo como um ciclo para a reavaliação do plano de gestão para reformulação e continuidade do processo, promovendo projetos conjuntos e integrados; atividades de formação, e de sensibilização da comunidade acadêmica; pesquisa com parcerias internacionais; criação de uma agenda diplomática; espaço integrado do conhecimento e avaliação e divulgação dos resultados.

A proposta desenhada de um referencial estratégico para o *campus* Florianópolis-Continente tem a intenção de auxiliar a Instituição, pensando na urgência e na escassez de tempo para o planejamento das atividades institucionais, visto que se trata de uma instituição de ensino superior complexa e com demandas variadas. Assim, o profissional que desejar utilizar este referencial para a institucionalização das atividades de internacionalização do CTE pode aplicá-lo de imediato, ou utilizá-lo como base para a realização de novas propostas de gestão da internacionalização, pois conforme visto na investigação teórica, principalmente por Knight (2004), existem inúmeras opções de ações para a internacionalização, depende apenas do conhecimento e da criatividade de quem opera.

Cabe ressaltar que este planejamento é flexível, pois pode ser alterado a qualquer momento conforme o contexto em que a Instituição se encontra, ou conforme as barreiras que surgem no decorrer do processo, estando livre para passar por alterações com inclusão de novas ações, posicionamentos e realização de atividades emergentes que não estão previstas neste documento, respeitando a democracia e o acesso de toda a comunidade acadêmica.

Como sugestões para pesquisas futuras, orienta-se a aplicação do referencial estratégico proposto para o CTE e sua avaliação. Sugere-se também a realização de pesquisas semelhantes no IFSC e em seus *campi*, objetivando a pluralidade de experiências e subsidiando a avaliação e (re)elaboração de políticas institucionais abrangentes de toda a instituição. Além de estudos sobre análise da implantação das ações estratégicas de internacionalização do IFSC e seu impacto. De forma mais ampla, sugere-se também o aprofundamento do estudo sobre internacionalização curricular, que visa o acesso democrático às atividades internacionais e interculturais em IES.

REFERENCIAS

ANDREOTTI, Vanessa de Oliveira. Global Education in the ‘21st Century’: two different perspectives on the ‘post-’ of postmodernism. **International Journal of Development Education and Global Learning**. [S.l.], v. 2 n. 2, 2010.

_____. Conhecimento, escolarização, currículo e a vontade de “endireitar” a sociedade através da Educação. **Revista Teias**, [S.l.], v.14, n. 33, p. 215-227, 2013.

DE WIT, Hans (ed.). **An introduction to higher education internationalization**. Milan: Vita e Pensiero, 2013.

FAUBAI – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO INTERNACIONAL. **Site institucional**. 2016. Disponível em: <<http://faubai.org.br/pt-br/>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

FORINTER – FÓRUM DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DOS INSTITUTOS FEDERAIS. **Política de relações internacionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Brasília: IFSC, 2009.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne; ÁVILA, Ricardo. Universidades Latinoamericanas frente al reto de la internacionalización. **Revista Casa del Tiempo**, México, v. 1, n.9, p. 2-8, jul. 2009.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. CTE - *Campus* Florianópolis-Continente. Portaria nº 117 de 30 de dezembro de 2013. **Diário Oficial da União**, Florianópolis, dez. 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC 2015-2019**. Florianópolis: IFSC, 2014.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. Strategies for internationalization of Higher Education: Historical and Conceptual Perspectives. In: _____. **Strategies for internationalization of higher education**: a comparative study of Australia, Canada, Europa and the United States of America. Amsterdam: European Association for International Education (EAIE) in cooperation with the Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the Association of International Education Administrators (AIEA). [S.l.]: [S.n.], 2007. p. 5-32.

KNIGHT, Jane. Internalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

LAUS, Sonia Pereira. **A internacionalização da educação superior**: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. 332f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2012.

LIMA, Manolita Correia; CONTEL, Fábio Betioli. Características atuais das políticas de Internacionalização das instituições de Educação Superior no Brasil. **Revista E-Curriculum**, São Paulo, v. 3, n. 2, jun. 2008.

MENDES, Madalena. Os sete pecados da governação global: Paulo Freire e a reinvenção das possibilidades de uma pedagogia democrática e emancipatória da educação. **Revista Lusófona de Educação**, Campo Grande, n.14, p. 61-76, 2009.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da Educação Superior: conceitos e práticas. **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, p. 107-124, 2006.

_____. Internacionalização na produção de conhecimento em IES Brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 01, p. 93-112, abr. 2011.

RUDZKI, R. E. J. **The strategic management of internationalization**: towards a model of theory and practice. 1998. 330f. Tese (Doutorado em Philosophy at the School of Education) – Universidade de Newcastle upon Tyne, Reino Unido. 1998.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade no século XXI**: para uma universidade nova. Coimbra: [S.n.], 2008.

SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta missão da universidade**: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.

SEBASTIÁN, Jesús. **Cooperación e internacionalización de las universidades**. Buenos Aires: Biblos, 2004.

STALLIVIERI, Luciane. **As dinâmicas de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica internacional**. 2009. 234f. Tese (Doutorado em Línguas Modernas) – Universidad del Salvador, Buenos Aires, 2009.

_____. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

STALLIVIERI, Luciane; COELHO, Camila Paim Veran. Internacionalização do Instituto Federal de Santa Catarina: Projeto de Cooperação Bilateral França Brasil. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Argentina: INPEAU; UFSC, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. Educação superior: reforma, mudança e internacionalização. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 1., 2003. Brasília. **Anais...** Brasília: Unesco Brasil; Sesu, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.